

## **De theorie in de praktijk: Mijn persoonlijke ervaring**

*Annemiek Visser – Projectleider duurzame inzetbaarheid bij Annenborch*

Tijdens mijn eerste stageweek bij Annenborch, in februari 2024, vroeg Mirthe, mijn stagebegeleider, of ik aan wilde sluiten bij een bijeenkomst van actieleren. *Huh, actieleren, hoor ik dat nou goed?* dacht ik. Nog maar kort daarvoor had ik er een hoorcollege over gehad tijdens mijn studie Arbeids- en organisatiepsychologie. Werd dat hier echt al toegepast?

Nieuwsgierig ging ik mee, benieuwd hoe dat er in de praktijk uit zou zien. Het thema van de bijeenkomst was 'waardig afscheid'. Ik zie mezelf nog zitten aan de grote tafel, terwijl ik om me heen keek. Er zaten mensen uit allerlei disciplines: medewerkers uit de wijkzorg, van de PG-afdeling, intramurale zorg, maar ook iemand van de facilitaire dienst, een receptioniste, collega's van welzijn en de voedingsdienst, en zelfs een manager. *Wat is dit gaaf*, dacht ik.

Dat moment maakte indruk op mij. Tijdens mijn studie werd vaak benadrukt dat wat voor ons vanzelfsprekend leek, in de praktijk nog lang niet overal bekend was. Bij Annenborch zag ik echter het tegenovergestelde: hier werd de theorie niet alleen begrepen, maar ook daadwerkelijk toegepast in het dagelijks werk.

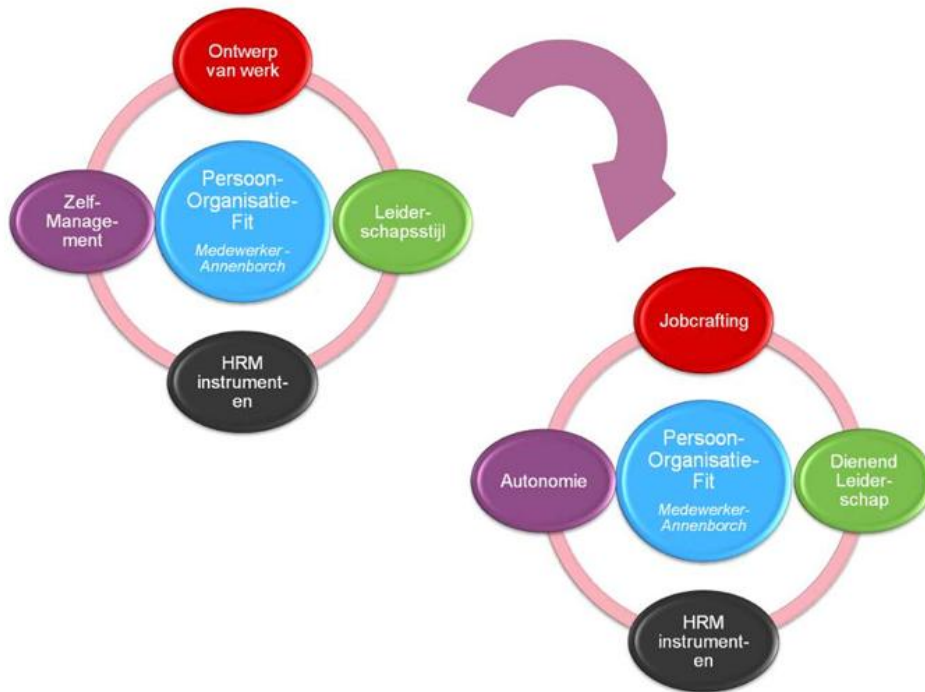
Die eerste ervaring bleek geen uitzondering. Gedurende mijn stage kwam ik nog veel meer bekende concepten tegen. Tijdens een medewerkersavond werd de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) gepresenteerd aan alle medewerkers. Leidinggevenden volgden een leertraject gericht op dienend leiderschap (Greenleaf, 1970) en autonomie (Hackman & Oldham, 1976) was een begrip dat niet alleen bekend was, maar ook actief werd omarmd door de bestuurder en managers. Het waren geen abstracte modellen meer uit studieboeken, maar concrete handvatten die zichtbaar werden in gedrag, gesprekken en keuzes.

Met veel plezier rondde ik mijn afstudeeronderzoek bij Annenborch af. Toen mij aan het einde van mijn stage werd gevraagd om te blijven, was mijn antwoord een volmondig 'ja'. Dit was een plek waar ik nog lang niet uitgeleerd was.

Inmiddels is het 2026 en werk ik als projectleider duurzame inzetbaarheid bij Annenborch. Wat ik ooit als student observeerde, mag ik nu zelf vormgeven. Zo begeleid ik mijn eigen actieleergroep rond het thema autonomie, met als doel zowel de autonomie van cliënten als die van collega's verder te versterken.

Ook krijg ik de ruimte om wetenschappelijke inzichten te vertalen naar de praktijk. Tijdens de drukke zomermaanden, waarin de roosters onder druk stonden, nam ik zorgteams bijvoorbeeld mee in het Inspanning-Herstel model (Meijman & Mulder, 1998). We stonden stil bij het belang van herstellen na inspanning en waarom juist in hectische tijden ontspanning thuis essentieel is om duurzaam inzetbaar te blijven.

De basis onder al deze initiatieven is het zogeheten fitmodel (De Lange & Van der Heijden, 2016). Dit model gaat uit van een goede aansluiting tussen medewerker en organisatie, gebaseerd op vier pijlers: zelfmanagement, ontwerp van werk, leiderschapsstijl en HRM instrumenten. Binnen Annenborch zijn deze principes vertaald naar autonomie, jobcrafting, dienend leiderschap en HRM instrumenten, zodat ze aansluiten bij wie wij zijn en hoe wij werken.



Annenborch kiest hierbij bewust voor een integrale benadering, waarbij deze onderdelen niet los van elkaar worden gezien. Ze hangen met elkaar samen en kunnen elkaar versterken als ze goed op elkaar zijn afgestemd. Als dat niet het geval is, kan het juist minder goed uitpakken. Daarom wordt bij elke actie steeds gekeken naar de samenhang tussen de verschillende elementen. Een mooi voorbeeld hiervan is de wisselwerking tussen autonomie en leiderschap. Terwijl medewerkers worden gestimuleerd om zelfstandig problemen op te lossen, krijgen leidinggevenden handvatten om meer los te laten en de stap te maken naar dienend leiderschap. Zo helpen beide groepen elkaar vooruit.

Wat mij het meest raakt, is dat wetenschap hier niet op de plank blijft liggen. Het wordt besproken, vertaald, toegepast en continu doorontwikkeld. Wat ooit begon als theorie uit studieboeken, zie ik hier elke dag terug in gedrag, keuzes en samenwerking.

Voor mij maakt dat het verschil. Bij Annenborch wordt theorie niet alleen begrepen, maar echt beleefd. Het krijgt betekenis in het contact met cliënten, in de manier waarop collega's samenwerken en in hoe we blijven leren en ontwikkelen. Bij Annenborch is wetenschappelijke theorie geen abstract idee, maar iets wat je iedere dag kunt zien en ervaren; tastbaar in de praktijk.

## Literatuurlijst

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center for Applied Ethics.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a Organizational Behavior and Human Performance, *16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational: Work psychology* (2nd ed., pp. 5–33). Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.